

УДК 658.64(045)

ПРИЙМАК Н.С.

к.е.н., доцент,
завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
Донецький національний університет економіки і торгівлі
ім. М. Туган-Барановського

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДЕФІНІЦІЇ «ОПІР ЗМІНАМ»

Анотація. В статті проаналізовано сучасні підходи до сутності опору змінам з використанням трьох змістовних компонент, які слугували методичним базисом для висвітлення сутності даного явища та з урахуванням мультидисциплінарного характеру опору змінам та його гуманістично-психологічного забарвлення. Здійснений аналіз слугував базисом для авторського визначення сутності опору змінам. В статті також доведено, що опір слід сприймати як ознаку небайдужості персоналу, як можливості для запобігання суб'єктивних помилок менеджменту, а не як виключно негативне явище у складі управління змінами.

Ключові слова: зміни, управління змінами, персонал, опір змінам, підприємство, менеджмент.

Приймак Н.С. к.э.н., доцент, заведующий кафедрой маркетинга, менеджмента и публичного администрирования Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕФИНИЦИИ «СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕНАМ»

Анотація. В статье проанализированы современные подходы к сущности сопротивления изменениям с использованием трех содержательных компонентов, которые служили методическим базисом для освещения сущности данного явления и с учетом мультидисциплинарного характера сопротивления изменениям и его гуманистически-психологического окраса. Проведенный анализ служил базисом для авторского определения сущности сопротивления изменениям. В статье также доказано, что сопротивление следует воспринимать как признак неравнодушия персонала, как возможности для предотвращения субъективных ошибок менеджмента, а не как исключительно негативное явление в составе управления изменениями.

Ключевые слова: изменения, управление изменениями, персонал, сопротивление изменениям, предприятие, менеджмент.

THEORETICAL ANALYSIS OF DEFINITION "RESISTANCE TO CHANGES"

Annotation. The article analyzes modern approaches to the essence of resistance to change using three substantive components that served as a methodological basis for highlighting the essence of this phenomenon and taking into account the multidisciplinary nature of resistance to change and its humanistic-psychological color. The analysis served as the basis for the author's definition of the essence of resistance to change. The article also proved that resistance should be perceived as a sign of the staff's indifference, as an opportunity to prevent subjective management mistakes, and not as an exclusively negative phenomenon in the composition of change management.

Keywords: changes, change management, personnel, resistance to change, enterprise, management.

Актуальність проблеми. Сучасні підприємства, які функціонують в умовах ринку, націлені на максимізацію вигід від та мінімізацію витрат, для досягнення своїх цілей змушені постійно впроваджувати зміни щоб відповідати динамічним потребам попиту та викликам конкуренції. В таких умовах менеджмент підприємства тісно пов'язаний із менеджментом змін та націлений на швидке впровадження змін та отримання від них вигід. Оскільки головною рушійною силою діяльності підприємств є люди – вони виступають одночасно і носіями змін і носіями опору змінам. Неприйняття змін на підприємстві – це головна причина гальмування впровадження нововведень та спотворення цілей діяльності та стратегічних цілей змін. Управління опором змінам сьогодні виходить на перший

план в ході впровадження змін, а тому потребує більш детального аналізу та обґрунтування його теоретичних підвалин виникнення і подолання.

Аналіз досліджень і публікацій. У вивченні різних аспектів опору змінам приймали участь такі закордонні науковці як Ш. Баркер, В. Боуї та Е. Хед, П. Лоуренс, Д. Юлмаз, Г. Кілікоглу, І. Адізес, Р. Хеллер, Р.Кіган, Л.Лейхи, І. Невіл, Ф. Спрінгер, І. Ансофф, Г. Зальтман, М. Чои та В. Руона, Дж. Харрінгтон. Серед вітчизняних дослідників опору варто відмітити таких вчених як Л.А. Янковська, О. Ю. Амосов, Н. В. Диденко, Г. М. Тарасюк, О. Ю. Гусєва, І.Б.Шевченко, К.М. Синякова, К.І. Серебряк, І.О. Іртищев, К.А. Пріб, О.О. Гайдей, Є.Л. Гринь, В. В. Хмурова, І.І. Сташкевич, Яценко Г.П., Т.З. Гвініашвілі. Проте, вивчення опору даними вченими не має єдиного вектору розвитку, а тому може вважатися тим, що потребує узагальнення та доопрацювання.

Метою статті є теоретичний аналіз та узагальнення підходів науковців щодо сутності опору змінам в умовах функціонування підприємства, орієнтованого на ринок.

Виклад основного матеріалу. Сучасні науковці, розглядаючи опір, однострійно наголошують на його існуванні та важливості врахування в процесі управління змінами. Науковець Т.О. Нікітченко вважає, що «успішне впровадження змін проходить через працівників підприємства, через їх розуміння та бажання змінюватись та реалізовувати зміни. У разі ігнорування цього положення підприємство зіштовхнеться зі спротивом змін» [1, с. 451]. Науковець І.О. Іртищева зазначає, що «будь-які управлінські зміни пов'язані апріорі з деякою формою опору. Це пояснюється, наприклад, стійкістю прийнятих усередині суб'єкта норм і правил ведення діяльності. Крім того, суб'єкти, що представляють інтереси держави на ринку і входять в інституціональну матрицю цієї організації, ще більше інертні до управлінських змін, оскільки пов'язані з дотриманням формально закріплених норм і правил» [2, с. 52]. Таке твердження актуалізує сутність опору змінам не тільки на рівні окремого підприємства (мікроекономічного суб'єкту), але й на рівні держави та ринку (макроекономічних суб'єктів), розширюючи тим самим ареал значень даної категорії.

На думку К.А. Пріб, «само опір змінам та необхідність його додання є найскладнішим аспектом здійснення змін. Саме опір перетворив управління змінами в теорії і практиці ринкової економіки зі звичайної управлінської функції на важливу галузь знань» [3, с. 123]. У іншій своїй науковій праці К.А. Пріб додає, що «подолання опору є ключовим сегментом у системі управління змінами» [4, с. 57]. Тим самим науковець визначає, що управління опором є самостійним управлінським процесом, імплементованим у систему управління змінами.

Науковець О. О. Гайдей зазначає, що «одним з наслідків, що породжують зміни, є ризик. В процесі впровадження та управління змінами найбільший ризик виникає в можливості отримання опору впровадження цих змін» [14, с. 57]. Таким чином, опір змінам проголошується науковцем як джерело ризику процесу управління, а значить, його дослідження та подолання є важливою складовою процесу управління змінами.

Вважається, що першим поняття опору змінам ввів у науковий обіг К. Левін, розглядаючи свою модель управління змінами. Згідно з його теорією, організаційна система знаходиться у відносній рівновазі доти поки не з'явився вплив навколишнього середовища. Він спричиняє негативні зворотні зв'язки, що тримають систему в рівновазі та перешкоджають руху до поставленої мети [5, с. 112]. Далі, паралельно до розвитку теорії змін відбувався розвиток теорії опору змінам та її поглиблення.

Тривалий час (60 – 90-ті рр. XX ст.) вважалося, що проблеми супротиву змінам починаються з конкретної людини та її психології (Л. Шлезінгер). Загальноприйнятною була думка, що опір виникає через небажання людиною втратити щось цінне; нерозуміння співробітниками змісту змін та їх наслідків; переконання учасників, що зміна наразі беззмістовна для організації; низьку особистісну терпимість до всього нового тощо. М. Даймонд стверджує, що супротив фокусується на людській психології і стверджує, що опір змінам є вродженим людським істотам, а особистісні характеристики впливають на здатність людей адаптуватися до змін. Теоретик С. Орег доводить, що всі люди схильні чинити опір змінам, хоча деякі – набагато більше. Вчений бачить людину від народження запрограмованою чинити супротив змінам і захищати статус-кво. З 70-х рр. XX ст. окремі теоретики організаційного розвитку почали більш системно і концептуально звертатися до ідей К. Левіна про роль організаційного контексту у впровадженні змін, стали проявляти значний інтерес до ролі організаційної культури в процесах змін. На початку XXI ст. викристалізується наукова течія, засновники якої причину опору змінам визначали чітко через організаційні чинники [5, с. 60].

Аналіз теоретичних напрацювань науковців щодо сутності поняття «опір змінам» дозволив виявити, що науковцями дане явище розглядалося з точки зору трьох змістовних компонент, які

служували методичним базисом для висвітлення сутності даного явища.

Перша група науковців (представники Г. Зальтман [8], Т.З. Гвініашвілі [7, с. 43], К.А. Пріб [9, с. 35; 3, с. 124], Н.С. Шлапак, І.І. Губіцька [10, с. 57], І. Б. Шевченко [11, с. 150] та інші) визначала сутність опору змінам з точки зору кінцевої мети, стану чи дії яку передбачається реалізувати (досягнути) внаслідок опору – акцентована компонента – *мета опору*. Так, Г. Зальтман [8] під опором змінам визначає «будь-яку поведінку члена організації, спрямовану на зрив і дискредитацію здійснюваних перетворень», науковець Т.З. Гвініашвілі [7, с. 43] доповнює мету опору затримкою змін. Шевченко І. Б. [11, с. 150] мету опору вбачає у «збереженні існуючого стану».

Друга, найбільш чисельна група науковців (представники К. Левін [5], Б. Бернс [23], І. Ансофф [12], Н.М. Кобзева [15, с. 229], Т.О.Нікітченко [1, с. 450], Є. Л. Гринь [13, с. 51], О. Люваліна [17] та інші) визначала сутність опору змінам через розкриття видових проявів дій його носителів – акцентована компонента – *прояв опору*. Б. Бернс [23] визначає, що «опір - активні або пасивні реакції з боку особи чи групи осіб, які перешкоджають елементам зміни або зміні загалом» - прояв опору активні чи пасивні реакції персоналу. Н.М. Кобзева [15, с. 229] визначає опір як «сукупність дій персоналу, які відображають протидію здійсненню організаційних змін...». Є. Л. Гринь [13, с. 51] пише, що «опір доцільно розглядати як внутрішні ризики, які можуть несприятливо вплинути на реалізацію проекту змін: на цілі, строки, бюджет або якість». Цікавим є визначення, яке запропоновано О. Люваліною [17], яка наголошує, що «під опором змінам розуміють будь-які дії чи бездіяльність працівників, які спрямовуються на протидію здійсненню перетворень в організації, їх дискредитацію». Отже, відповідно даного підходу опір досліджується у розрізі сукупності дій, які визначають його зміст та просторово-часовий прояв.

Третя група науковців (представники О. Ю. Романюк [20, с.350], Ю. Лапигін [21, с. 125], І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько [19, с. 150], та інші) визначає сутність опору через *причини та фактори*, які розкривають природу виникнення опору. Так, науковець О. Ю. Романюк [20, с.350] зазначає, що «внаслідок психологічної «неготовності» до нової діяльності виникають психологічні бар'єри, які викликають опір членів трудового колективу здійснюваним змінам». О. Люваліна [17] пише, що «під опором змінам розуміють будь-які дії чи бездіяльність працівників, які спрямовуються на протидію здійсненню перетворень в організації, їх дискредитацію». Аналогічно майже трактує опір колектив А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько [19, с. 150], але опір, на їх думку, це «це один з видів реакції на зміни», виникнення якого підкорене тим же факторам.

Визначимо, що дане дослідження побудоване на визнанні мети опору як центральної компоненти, яка визначає одночасно і засоби його подолання.

Враховуючи мультидисциплінарний характер опору змінам та його гуманістично-психологічне забарвлення, було виявлено ряд класифікаційних ознак: гуманістично-поведінкову, суб'єктивно-біхевіористську, факторну, витратну та бар'єрну ознаки класифікації підходів до визначення сутності опору змінам.

Гуманістично-поведінкова ознака трактує опір змінам як «будь-яку поведінку», «будь-які дії», «будь-які вчинки працівників», «протидію», «здатність протистояти», «будь-які дії чи бездіяльність» [7, 8, 10, 11, 17]. Відповідно до даної ознаки, опір змінам є практичною дією (чи бездіяльністю), опосередкованою процесами взаємодії і спілкування між людьми, які акцентували зміни та викликали відчуття неприйнятності чи тривоги, що спрямовані на затримку чи протидію змінам.

Суб'єктивно-біхевіористська ознака - під опором змінам розуміють: «силу, яка торкається керівників і співробітників», «активні або пасивні реакції з боку особи чи групи», «сукупність дій персоналу, які відображають протидію сукупності дій персоналу, які відображають протидію», «звичайну людську реакцію персоналу», «один із видів реакції на зміни» і т.д. [5, 9, 15, 19]. Керуючись даною ознакою, можна визначити опір змінам як сукупність індивідуальних та/або групових негативних реакцій робітників, сформованих під впливом середовища діяльності по типу «стимул – реакція», а точніше «зміна – реакція».

Витратна ознака проголошує, що опір несе «непередбачувані зволікання, додаткові витрати і нестабільність» [12, 14]. Згідно даній ознаці, під опором змінам розуміють негативне явище чи феномен, який призводить до додаткових витрат часу та ресурсів (уречевлених і неуречевлених) при реалізації змін.

Факторна ознака класифікації підходів до опору змінам розуміє його як наслідок впливу ряду факторів: «це фактори, які уповільнюють здійснення змін» [24]. Керуючись даною ознакою опір змінам, це сукупність факторів, які уповільнюють чи ускладнюють реалізацію змін на підприємстві.

Бар'єрна ознака класифікації підходів до визначення опору під ним розуміє «бар'єр, що

заважає цьому процесу» [1]. Виходячи із даної класифікації під опором змінам доцільно розуміти сукупність бар'єрів внутрішнього та зовнішнього походження, які не допускають або ускладнюють реалізацію змін на підприємстві.

Ознака ризику передбачає, що опір «доцільно розглядати як внутрішні ризики, які можуть несприятливо вплинути на реалізацію проекту змін» [13, с. 51]. На нашу думку, таке трактування опору варто розширити, визначивши його як внутрішні ризики системи менеджменту, які можуть несприятливо вплинути на реалізацію змін.

Ознака проблеми передбачає, що опір - це «проблеми», що виникають при проведенні змін як наслідок непродуманих дій керівників щодо членів трудового колективу [21, с. 125]. Виходячи із такого підходу, опір змінам – це складне теоретичне або практичне питання, пов'язане із змінами в діяльності підприємства, яке виникає через незадовільний рівень менеджменту.

Відповідно до проведеного узагальнення існуючих теоретичних підходів до визначення поняття «опір змінам» (рис. 1), спираючись на концептуальний базис його розуміння та авторське бачення, що ґрунтується на теорії змін, ситуаційній, психологічній та управлінській концепціях і визначає комплексний підхід як домінуючий в розумінні терміну, пропонується *розуміти під опором змінам* складне поліструктурне явище, яке виникає на підприємстві на різних стадіях змін, та спрямоване на спотворення або корегування цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін. При цьому ми дотримуємося того постулату, що опір змінам не має однозначно негативного забарвлення для системи менеджменту.

Так, науковець К.А. Пріб, у науковій праці [3] зазначає, що «зазвичай опір розглядається як цілком негативне явище, оскільки заважає реалізації змін та ускладнює управління. Проте, це не зовсім так. Опір допомагає прихильникам і агентам змін вивчити аргументи опонентів, визначити ризики, виявити слабкі сторони проекту змін, проаналізувати наявні альтернативи, оцінити співвідношення «вигод і витрат», а отже й внести необхідні корективи в систему управління змінами для забезпечення їх дієвості» [3, с. 124].

Підтримує дану теорію і науковець Т.О. Нікітченко зазначаючи наступне: «опір не завжди несе в собі негативні явища в процесі реалізації змін [18]. У разі виявлення такого явища, керівництву необхідно розглядати опір змінам як засіб зворотного зв'язку, а також для: виявлення прихованих проблем на підприємстві; діалогу з працівниками, для яких необхідно відчувати себе значущими; згуртування колективу, думку якого враховують для формування стратегії розвитку підприємства» [1, с. 451- 452].

Колектив вчених І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький зазначають «...і хоча організаційний опір у випадках проведення змін неминучий, він, проте не є винятково негативним явищем, як його нерідко трактують. По суті, організаційний опір є реакцією соціальної системи на вплив, тобто може розглядатися як зворотний зв'язок. Це одне з природних явищ життя організації, якого потрібно не уникати, і з яким доцільно не боротися, а спробувати зрозуміти й використати для більше ефективного керування змінами» [22, с. 25].

Виходячи із наведеного, опір слід сприймати як ознаку небайдужості персоналу, як можливості для запобігання суб'єктивних помилок менеджменту, а відсутність опору змінам є ситуацією, існування якої у сучасній організації є майже неможливим, а якщо така виникає – це є ознакою значних кадрових та управлінських проблем.

Висновки. Трактування сутності опору змінам передбачає існування декількох підходів до його розуміння: з точки зору трьох змістовних компонент, які слугували методичним базисом для висвітлення сутності даного явища (мета опору, прояву опору, причин та факторів, які розкривають природу виникнення опору) та з точки зору мультидисциплінарного характеру опору змінам та його гуманістично-психологічного забарвлення (гуманістично-поведінкову, суб'єктивно-біхевіористську, факторну, витратну та бар'єрну ознаки до визначення сутності опору змінам). Узагальнивши існуючі підходи пропонується розуміти під опором змінам складне поліструктурне явище, яке виникає на підприємстві на різних стадіях змін, та спрямоване на спотворення або корегування цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін. При цьому ми дотримуємося того постулату, що опір змінам не має однозначно негативного забарвлення для системи менеджменту.

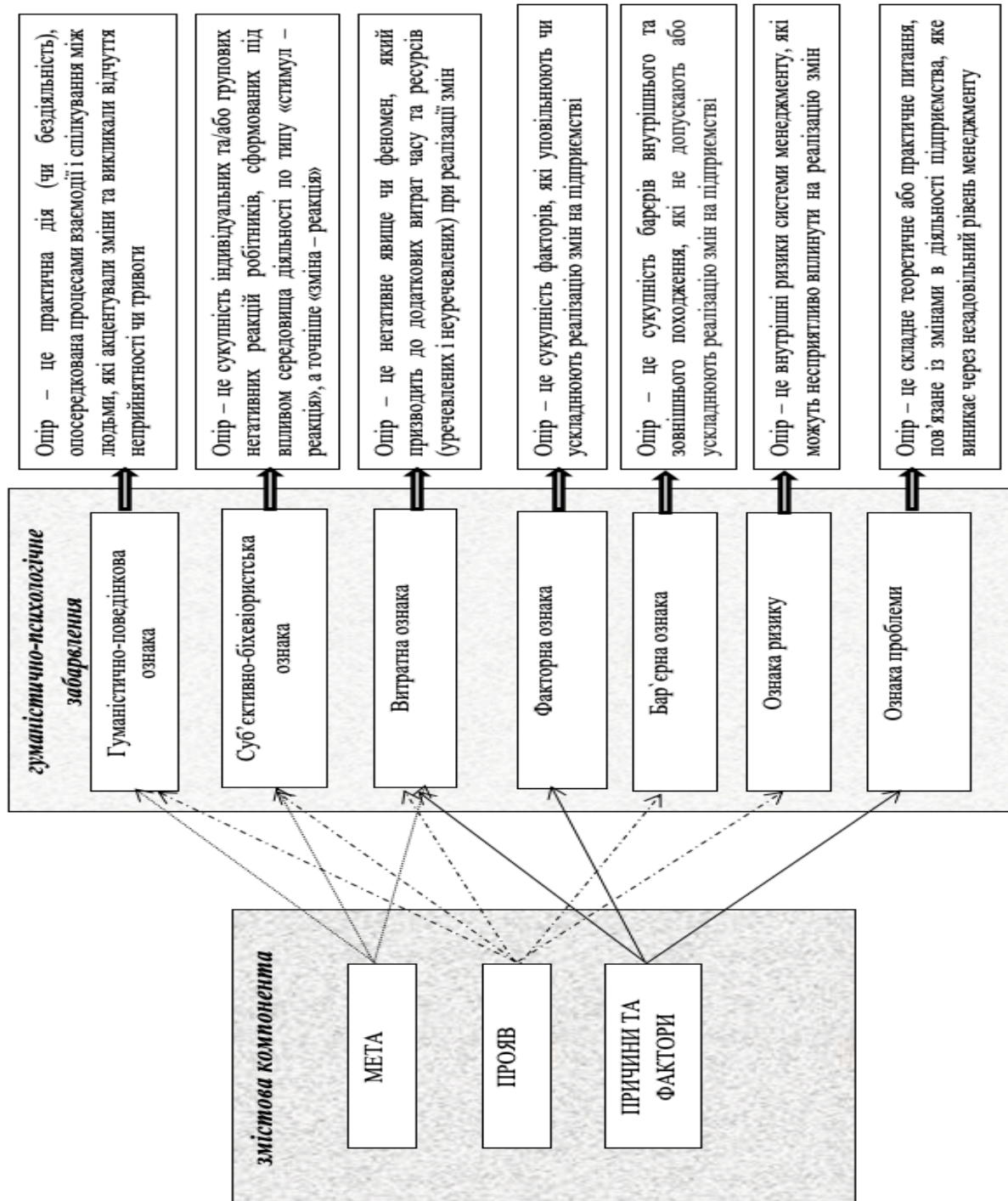


Рис. 1. Концептуальний базис розуміння опору змінам

Примітка: розроблено автором на основі [1-24].

Література

1. Нікітченко Т.О. управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах / Т.О. Нікітченко // Глобальні та національні проблеми економіки. - Випуск 11. 2016. – 450-453
2. Дмитрієв І. А. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства / І. А. Дмитрієв, Н. М. Курилова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2013. - № 1. - С. 102-106
3. Пріб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві / К. А. Пріб // Інтелект XXI. - 2014. - № 2. - С. 119-126
4. Петрова І. Л. М'які фактори управління змінами у сфері соціально-трудових відносин / І. Л. Петрова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . - 2014. - № 1. - С. 89-95.
5. Lewin K. Field Theory in Social Science / K. Lewin. - New York: Harper & Row, 1951. – 346 p.
6. Семенець-Орлова І. А. Актуальні стратегії подолання супротиву освітнім змінам / І. А. Семенець-Орлова // Ефективність державного управління. - 2016. - Вип. 3. - С. 60-75
7. Гвініашвілі Т. З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах / Т. З. Гвініашвілі // Науковий вісник НЛТУ України. - 2016. - Вип. 26.2. - С. 41-47
8. Лепа Р. М. Мінімізація опору персоналу організаційним змінам на підприємстві [Електронний ресурс] / Р. М. Лепа, О. О. Охтень, І. І. Сташкевич // Економіка промисловості. - 2016. - № 3. - С. 90-115. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2016_3_7 (дата звернення 18.03.2019)
9. Пріб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації / К. А. Пріб // Ринок праці та зайнятість населення. - 2014. - № 3. - С. 34-39.
10. Шлапак Н. С. Управління організаційними змінами як чинник конкурентоспроможності сучасного підприємства / Н. С. Шлапак, І. І. Губіцька // Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер. : Економічні науки. - 2013. - Вип. 25. - С. 54-60.
11. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / І. Б. Шевченко. – К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231 с.
12. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф.– СПб: Издательство «Питер», 1999.– 416с.
13. Гринь Є. Л. Напрями підвищення ефективності здійснення організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування. / Є. Л. Гринь, С. В. Степаненко // Економіка та держава.- 2018. - № 10. - С. 49–53. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.10.49
14. Гайдей О. О. Вплив системи факторів на управління змінами на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / О. О. Гайдей // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 4. - С. 52-63. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_4_7
15. Кобзева Н.М. Феномен сопротивления изменениям: сущность, виды и формы проявления / Н.М. Кобзева // Вестник ВГУИТ. – 2013. - №4. – С. 298-303
16. Burnes B. Kurt Lewin's field theory : A review and re-evaluation / B. Burnes, B. Cooke // International Journal of Management Reviews [Text]. — 2013. — Vol. 15(4). — P. 411.
17. Лювалина, Е. (2009). Специфика управления человеческими ресурсами в различных условиях. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://hrportal.ru/article/specifika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-razlichnyhusloviah>.
18. Турчина С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств / С. Г. Турчина // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – 2016. - випуск 1 (67). – с. 11 - 15
19. Косач І.А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник / І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько. — К.: Кондор, 2016. — 217 с.
20. Романюк О. Ю. Управління змінами в процесі реалізації стратегії промислових підприємств / О. Ю. Романюк // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. - 2014. - Вип. 1. - С. 349-356.
21. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин.–М.: ИНФРА-М, 2007.– 236 с.
22. Петрова І. Л. Управління змінами: [посіб. для тренерів] / [Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. та ін.]. — К. ; Львів : ЗУКЦ, 2008. — 58 с.
23. Burnes B. Kurt Lewin's field theory : A review and re-evaluation / B. Burnes, B. Cooke // International Journal of Management Reviews [Text]. — 2013. — Vol. 15(4). — P. 411.
24. Амосов О. Ю. Преодоление сопротивления изменениям: теоретические подходы и реализация / О. Ю. Амосов, Н. В. Диденко // Бізнес Інформ. - 2013. - № 1. – с. 293-298